#### Киевский экономический институт менеджмента

#### Северодонецкий факультет

**Реферат**

**Дисциплина**: **«Организация оказания услуг»**

**Тема: *«Стратегия и внутрифирменное планирование»***

Выполнил: Шаль Эдуард Альбертович

Группа ЗММ – 06-1 4 курс (7 семестр)

### Вариант № 15

### Проверил

### преподаватель: З

### ахарова Ирина Генриховна

**Северодонецк 2010 г.**

План

1. Миссия, цели и маркетинговые стратегии.

2. Стратегии предприятия на разных стадиях жизненного цикла услуги.

3. Анализ и разработка бизнес-портфеля.

4. Разработка стратегий роста.

5. Выбор бренд-стратегии.

Заключение

Список использованной литературы.

1. Миссия, цели и маркетинговые стратегии

*Планирование* – комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта.

Стратегия предприятия – долговременные, наиболее принципиальные важные установки, планы, намерения руководства предприятия в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты.

Стратегическое маркетинговое планирование – это процесс, включающий в себя анализ маркетинговой среды и возможностей фирмы, принятия решений относительно маркетинговой деятельности и их реализацию. Планирование маркетинга включает четыре фазы: анализ, планирование, реализацию и контроль. Маркетинговое стратегическое планирование происходит на трех уровнях:

1. На корпоративном уровне (на уровне компании) стратегическое планирование включает:

*Миссия предприятия* – комплекс целей и стратегий предприятия, который определяет наиболее основополагающую причину существования предприятия. Правильное формирование миссии – это исчерпывающий инструмент планирования, который позволяет концентрировать внимание на основных направлениях деятельности компании: круг клиентов компании, предлагаемые товары и услуги, географическая сфера деятельности, определение основных технологий, приоритетных целей и философии, положенной в основу компании.

Миссия должна охватывать:

* видение того, каким должно стать предприятие;
* четкое представление того, какие продукты (товары, услуги) предприятие будет предлагать своим покупателям и потребителям;
* свое намерение обслуживать определенный сегмент рынка.

Стратегический аудит - включает сведения, используемые при разработке конкретных целей и стратегий бизнеса. Аудит состоит из двух основных частей:

* + *Внешний аудит* – исследование рынков, конкуренции, экономической среды, окружающих организацию.
  + *Внутренний аудит* – оценка эффективности и надежности применяемой компанией структуры «стоимостной цепочки».

**Цели предприятия** – конкретные конечные результаты, которых наметила добиться группа руководителей, акционеры компании; формируются в процессе планирования, выработки стратегии компании.

Результаты стратегического аудита являются информационной базой для проведения **SWOT – анализа** - метода стратегического анализа, который позволяет определить сильные (Strength) и слабые (Weakness) стороны фирмы, а также ее возможности (Opportunities) и угрозы (Threats). Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

2. На уровне стратегической бизнес-единицы СБО (стратегического хозяйственного подразделения):

Формирование миссии фирмы:

Определение целей фирмы. Цели должны быть конкретными, определенными во времени, достижимыми, взаимосвязанными и взаимоувязанными.

Маркетинговый аудит (внутренний и внешний аудит).

SWOT- анализ.

Определение маркетинговых целей – конкретных качественных и количественных обязательств фирмы в показателях объема продажи, части на рынке, прибыли, которых можно достичь за определенный период. В ходе определения целей подразделение должно решить следующее:

* + Какая позиция фирмы?
  + Как мы пришли к этому?
  + Куда мы идем?
  + Чего мы хотим достичь?
  + Как нам достичь этих целей?

 Формирование маркетинговой стратегии. Маркетинговая стратегия – программа маркетинговой деятельности фирмы на целевых рынках, которая определяет принципиальные решения для достижения маркетинговых целей. Маркетинговая стратегия включает:

 сегментация рынка – разделение рынка на отдельные группы покупателей с общими потребностями, характеристиками или поведением, которым необходимы определенные виды товаров или особый маркетинговый комплекс;

 выбор целевых рынков – определение целевых сегментов, на которые фирме следует ориентировать свою деятельность;

 позиционирование товара на рынке – определение места товара среди товаров конкурентов;

 определение конкурентов-мишеней;

 определение конкурентных преимуществ.

Разработка программы маркетинга – принятие решений по каждому из элементов маркетингового комплекса:

услуги (service) (ассортимент, качество, усовершенствование характеристик услуги, обслуживание, гарантии);

цены (price): цена по прейскуранту, скидки, кредит и т.д.;

продвижения (promotion): реклама, персональная продажа, стимулирование сбыта, связи с общественностью.

распределения (place): каналы сбыта, охват рынка, местоположение, складские запасы, транспортировка.

Организация и реализация маркетинга.

Контроль маркетинга.

**3. На уровне конкретной услуги** маркетинговое планирование определяет установление целейприменительно к каждой услуге.

**Тактическое планирование** – детализированный стратегический план на первые годы деятельности предприятий. Тактические планы должны четко обозначить всю совокупность конкретных практических средств, необходимых для осуществления намеченных целей. Кроме того, среднесрочные планы разрабатываются не только в целом по предприятию или торговой фирме, но и в разрезе отдельных структурных подразделений, функциональных служб.

Комплексные годовые планы текущей деятельности предприятия сферы услуг, как правило, включают следующие основные разделы:

- план по выпуску и реализации собственных услуг;

- план дохода от основной и других видов деятельности;

- план издержек обращения, включая показатели по труду и заработной плате;

- план прибыли;

- финансовый план;

- план развития материально-технической базы;

- план социального развития предприятия.

Перечисленные разделы текущего плана предприятия сферы услуг носят комплексный характер, что не только предполагает разработку основного параметра каждого раздела, но и предусматривает определение системы расчетных показателей, дополняющих и раскрывающих сущность этих параметров.

# Оперативное планирование – разработка планов на более короткие сроки (квартал, месяц). Оперативное управление и планирование должны отражать следующие аспекты хозяйственной деятельности предприятия:

- изучение динамики ежедневной реализации услуг как по общему показателю, так и в ассортименте, в том числе по местам реализации;

- сравнительный анализ произведенных затрат с рассчитанными по предприятию предельными нормативами расходов;

- постоянная работа с поставщиками с целью повышения эффективности товароснабжения предприятия;

- оценка ежедневной конъюнктуры спроса потребителей;

- анализ динамики цен, как по предприятию, так и у конкурентов.

Оперативное управление должно быть построено таким образом, чтобы была возможность быстрого реагирования на все изменения (особенно негативные) в торговой деятельности с целью повышения ее эффективности.

**2. Стратегии предприятия на разных стадиях жизненного цикла услуги**

Анализ жизненного цикла услуги дает возможность удостоверится в том, что все услуги и рынки развиваются. По мере развития услуги изменяется и ее прибыльность. Поэтому предприятие должно управлять своими услугами по разному с течением времени.

Услуги переживают определенный цикл своего существования. Этот цикл характеризуется четырьмя стадиями (рис. 1):

**Объем реализации**

**Внедрение Рост Зрелость Спад Время**

Рис. 1 Кривая жизненного цикла услуги

1) **стадия внедрения**, когда на рынке появляется новая услуга;

2) **стадия роста**, когда на рынке усиливается конкурентная борьба и увеличивается количество конкурентов, предлагающих похожие услуги;

3) **стадия зрелости**, когда предложение услуг стабилизируется (разработка и усовершенствование услуг становятся не такими частыми), и темпы роста реализации услуг замедляются и постепенно выравниваются;

4) **стадия спада**, когда появляются новые, отличные от других услуги или услуги-заменители, и объемы реализации начинают снижаться.

Важной предпосылкой исследования жизненного цикла услуги является то, что предприятие может одерживать различную прибыль в зависимости от стадии развития, на которой находится услуга. На начальных стадиях необходимо вкладывать денежные средства в услугу, которая закрепилась на рынке. Если предприятие выводит услугу на рынок, оно фактически начинает тратить средства на продвижение и развитие. Денежный поток в период внедрения услуги будет негативным. Со временем, когда услуга будет входить в стадию зрелости, реализация достигнет своего максимума. Тогда будут и прибыли, и позитивный денежный поток. Когда реализация услуги начинает сокращаться, и она входит в четвертую стадию спада, то финансирование ее маркетинга прекращается.

Табл. 1 Маркетинговые стратегии предприятия на разных стадиях жизненного цикла услуги.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стадии жизненного цикла услуги** | | | |
| **Составляющие маркетинг-микса** |  | **Внедрение** | **Рост** | **Зрелость** | **Спад** |
| **Услуга** | Внедрение основной услуги | Внедрение модификации основной услуги | Диверсификация товарных знаков и знаков для услуг | Постепенное снятие с производства и оказания слабых услуг |
| **Цена** | Внедрение метода «затраты+прибыль» или взять за основу существующую цену (тариф) | Цена для завоевания рынка: возможное снижение цены | Цена должна отвечать ценам наилучших конкурентов | Снижение цен |
| **Размещение** | Создать выборочную систему каналов распределения | Создать интенсивную систему каналов распределения | Обеспечить более интенсивную реализацию | Выборочные действия, постепенно покрывая неприбыльные точки оказания услуг |
| **Реклама** | Сделать услугу известной потребителям и посредникам | Сделать услугу известной и интересной для массового рынка | Подчеркивать отличие и преимущества бренда | Уменьшить рекламу до уровня, необходимого для поддержки наивероятнейших приверженцев услуги |
|  | **Стимулирование продаж** | Интенсивно стимулировать реализацию, стимулируя к пробному получению услуг | Уменьшить стимулирование, чтобы воспользоваться большим спросом потребителей | Увеличить стимулирование для заинтересованности перехода к другим услугам | Свести стимулирование к минимуму |

Одним из секретов успешного управления предприятием является умение выводить следующую новую услугу тогда, когда предыдущая становится зрелой или начинает входить в стадию спада, но дает позитивные денежные потоки. Это обеспечивает дальнейшее развитие предприятия благодаря инвестированию средств, полученных от зрелой услуги.

Существуют различные маркетинговые стратегии, из которых можно выбрать для себя наиболее благоприятную на каждой стадии жизненного цикла услуги (табл.1).

Этой схемой можно пользоваться как справочником, анализируя портфель услуг какого-нибудь предприятия.

**3. Анализ и разработка бизнес-портфеля**

При помощи матрицы «рост – доля рынка» можно классифицировать услуги в зависимости от темпов роста реализации и их доли на определенном рынке. Услуги с большой частью медленно растущих рынков должны давать значительные денежные потоки и высокие прибыли. И наоборот, нужно хорошо подумать, следует ли продолжать оказание услуг, которые на протяжении продолжительного времени имеют небольшую рыночную часть.

Использование матрицы «рост – часть рынка» для анализа ассортимента услуг поможет оценить сбалансированность бизнес-портфеля предприятия и определить, оказание каких услуг необходимо остановить, а в которые нужно вложить больше средств.

*Бизнес-портфель* – набор видов деятельности и товаров, которыми занимается компания. Для начала деятельности анализируется существующий бизнес-портфель компании. Необходимо решить, какие сферы деятельности должны получить больше ресурсов, какие меньше. С этой целью на западе используются специальные аналитические методы. Наиболее известные из них – матрица рост/доля рынка компании Boston Consulting Group (Бостонская матрица) и матрица развития товара/рынка, созданная компанией General Electric.

В матрице Boston Consulting Group (Бостонской матрице) индикатором привлекательности рынка является один показатель: темпы роста рынка и один индикатор конкурентоспособности – относительная часть рынка (относительно наиболее опасного конкурента.

На вертикальной линии матрицы откладывают среднее значение показателей темпов роста рынков сбыта. На горизонтальной линии откладывают значение показателя относительной части рынка, который может быть равен 1 (если части рынка фирмы и ее конкурента одинаковы), быть больше 1 (если фирма занимает большую часть рынка), или быть меньше 1 (если часть фирмы меньше, чем часть конкурентов). После поле матрицы делят на четыре квадрата. Вертикальная линия проходит через точку 1 или 1,5, горизонтальная – через среднее значение показателей темпов роста рынков, на которых действует предприятие. Позиция каждого подразделения изображается в виде круга, диаметр которого изображает относительную часть объема продажи стратегического элемента бизнеса (СЭБ) в общем объеме продаж этой фирмы.

Табл. 2 Матрица рост/доля рынка компании Boston Consulting Group.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Темпы роста  рынка сбыта | Относительная доля рынка | |
| Высокая | Низкая |
| Высокие | “Звезда”  стратегия поддержания  конкурентных преимуществ | “Трудный ребенок”  Стратегия развития,  интенсификации усилий.  Стратегия “сбора урожая”  Стратегия элиминации |
| Низкие | “Дойная корова”  Стратегия поддержания  конкурентных преимуществ.  Стратегия “сбора урожая” | “Собака”  Стратегия элиминации  Стратегия развития |

“Трудный ребенок” - стратегические элемент бизнеса (СЭБ), находящие в начале жизненного цикла, требуют значительных средств для поддержания роста. Со стратегической точки зрения следует решить, следует ли тратить усилия на то, чтобы претворить их категорию “Звезда”, захватив большую, чем у конкурентов долю рынка. Также следует удостовериться, имеет ли предприятие достаточно средств для финансовой поддержки этой идеи.

“Звезда” – СЭБ, находящиеся на этапе роста жизненного цикла, являющиеся лидерами данного рынка и требующие значительных средств для поддержания роста. Иногда они самостоятельно приносят предприятию достаточно средств на собственное развитие. Лучше всего вкладывать деньги в «Звезды». Это услуги-победители, составляющие доминирующую часть на быстро растущих рынках.

“Дойная корова” – СЭБ, находящиеся в стадии зрелости, приносящие высокие доходы и не требующие особых вложений средств. Предприятию такие услуги нужны, т.к. они приносят позитивные денежные потоки.

“Собака” - спад, завершение жизненного цикла, руководству предприятия следует принять решение относительно целесообразности дальнейшего использования этого СЭБ: использовать ли их для развития остальных СЭБ или применить процесс элиминации (процесс постепенного вывода СЭБ из портфеля предложений предприятия).

После классификации СЭБ компания должна определить роль каждого элемента в будущем. В отношении каждого СЭБ компания может принять одну из четырех стратегий:

1. компания может увеличить инвестиции в какой-либо элемент бизнеса, чтобы отвоевать для него долю рынка;

2. компания может инвестировать столько, сколько нужно для сохранения доли СЭБ на текущем уровне;

3. она может выкачивать ресурсы из СЭБ, изымая его краткосрочные денежные ресурсы в течении определенного промежутка времени, не считаясь с отдаленными последствиями;

4. она может изъять капиталовложения из СЭБ, продав его, или приступив к этапу элиминации, и использовать ресурсы в другом месте.

Большинство компаний предпочитают разрабатывать свои собственные подходы к анализу бизнес-портфеля, ориентированные на портфель заказов и в большей мере отвечающие сложившейся ситуации. После получения данных фирма определят для себя, в какие товары/услуги следует вкладывать основные средства, в какие – меньше средств, а какие и вовсе вывести из производства. С учетом этого разрабатываются стратегии роста.

4. Разработка стратегий роста

Планируя развитие своего бизнеса, предприятие имеет четыре основных пути развития. Любую стратегию увеличения выручки можно отобразить в одном из четырех квадратов (табл. 3).

Табл.3 Риски стратегии увеличения выручки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Услуги | | |
| Рынки |  | Существующие | Новые |
| Существующие | Углубление рынка  (безопасно) | Развитие услуги  (умеренный риск) |
| Новые | Развитие рынка  (умеренный риск) | Диверсификация  (высокий риск) |

*Углубление рынка* - совершенствование фактических видов деятельности:

 увеличение объема информации о рынке, на котором работает фирма;

улучшение рекламно-пропагандистской деятельности;

 совершенствование отбора клиентов;

 снижение себестоимости (и если понадобится – цены) услуг.

Предприятию знакомы все аспекты текущей рыночной ситуации и поэтому риск является не высоким.

*Развитие услуги* – подготовка предложения новых услуг предприятия на освоенный рынок сбыта:

 разработка новых услуг;

 изучение мнения постоянных покупателей.

Если основная специализация предприятия отвечает потребностям потребителей, а его услуга удовлетворяет эти потребности, усовершенствование услуги на освоенном рынке может быть хорошей стратегией с умеренным риском.

*Развитие рынка* – поиск новых рынков для настоящих услуг:

 получение знаний о новых рынках;

 поиск новых групп покупателей.

Предприятие может считать, что репутация его услуг позволяет предлагать их на новых рынках, сохраняя таким образом объемы выручки и одновременно сохраняя свою основную специализацию. Эта идея привлекает много предприятий, однако географическое расширение часто требует значительных инвестиций, и естественно , для этого нужно иметь надежных местных партнеров.

*Расширение номенклатуры производимой услуги (диверсификация):*

 исследование новых рынков;

разработка новых услуг;

 предложение новых услуг на новых рынках.

# Эта стратегия является наиболее рискованной. Реализовать такую стратегию очень сложно. Этот квадрат иногда называют «квадратом самоубийц».

Стратегии предприятие выбирает в соответствии с четырьмя элементов маркетинг-микса:

1. **Услуга** – новое качество, интерьер, сроки выполнения заказа и др.
2. **Ценовая политика** – либо для скорого проникновения на рынок (низкие цены), либо скорого «снятия сливок» (максимально высокие цены).
3. Смена **места** может включать в себя пересмотр или смену существующих каналов распределения и дистрибуции.
4. Изменения в стратегии **продвижения** услуги – новая реклама, новые способы стимулирования продаж и более эффективное оказание услуг в новых сегментах.

5. Выбор бренд-стратегии

**Бренд-стратегия предприятия** – это формирование перспективного направления использования существующего бренда или создание новых брендов с целью привлечения внимания и завоевания доверия потребителей.

Хорошо знакомые бренды имеют большую ценность. Бренд воспринимается как гарантия защиты инвестиций и долгосрочных прибылей на инвестированный капитал.

Существуют четыре основные правила реализации бренд-стратегии:

1) бренд должен информировать о качестве и преимуществе услуги;

2) название бренда должно быть легко выговариваемо, легко узнаваемо и запоминаться.

3) гарантия «чистоты бренда» для официальной регистрации в национальном или международном реестре;

4) отличие брендов от остальных, представленных на рынке.

Существуют четыре основные бренд-стратегии (табл. 4):

Табл. 4 Бренд-стратегии предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | **Услуги** | |
|  |  | Существующие | Новые |
| **Бренды** | Существующие | **Расширение ассортиментной линии** | **Расширение**  **бренда** |
| Новые | **Создание**  **мультибрендов** | **Создание новых брендов** |

***1. Расширение ассортиментной линии* –** освоение новой услуги существующего вида со знакомым брендом (новое качество обслуживания, новый интерьер помещений, сроки выполнения заказа и т.д.). Риск состоит в возможности утраты индивидуальности бренда или в падении объемов реализации других услуг, если новая услуга еще не захватила часть рынка у конкурентов.

***2. Расширение бренда* –** использование успешного бренда для оказания новых услуг. Эта стратегия способствует быстрому освоению и узнаваемости новой услуги. Риск состоит в том, что неудача нового бренда может негативно повлиять на другие услуги фирмы.

***3. Создание мультибрендов*** – внедрение нового бренда в существующем виде услуг. Риск состоит в фрагментации, отделении своей части рынка, что повлечет значительные средства, предназначенные для маркетинга.

***4. Создание новых брендов*** – создание нового бренда в новом виде услуг. Риск – необходимость значительной части средств, усилий и времени.

**Заключение**

Всем компаниям необходимо думать о будущем и разрабатывать долговременные стратегии, которые позволили бы оперативно реагировать на меняющиеся условия рынка. Каждая компания должна найти свой стиль работы, наилучшим образом учитывающий специфику условий, возможностей, целей и ресурсов. Важную роль в стратегии и внутрифирменном планировании предприятия сферы услуг играет маркетинг. Он предоставляет необходимую информацию для разработки стратегического плана. Стратегическое планирование, в свою очередь, определяет роль маркетинга услуг. Руководствуясь стратегическим планом, служба маркетинга вместе с другими отделами компании работает над достижением основных стратегических целей.

**Список использованной литературы.**

1. **Маркетинг послуг**. Шканова О. М. Навч. посібник. Київ: Кондор. 2003.
2. **Маркетинг**. Гаркавенко С.С. Підручник .3-е видання. Київ: Лібра. 2002.

#### Основы маркетинга. Ф. Котлер, Г. Амстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. Второе европейское издание. Москва. Санкт-Петербург. Киев: Издательский дом “Вильямс”. 2001.